

Opgave 1:

DAN A/S er et profitcenter.

Definitionen på et profitcenter er at, det er et resultatcenter som også sælger til eksterne. Ledelsen i profitcentre pålægges en række ansvarsområder og beslutningskompetencer i forhold til de retningslinier virksomhedsledelsen (koncernen) har udstukket. Profitcentre måles og vurderes på målopfyldelse og præstationer. Ledelsen måles via finanscelle præstationsmålinger, f. eks. resultatgeering eller lignende.

Profitcenter bruges til styring af koncernens enkelte forretningsområder og til at vurdere individuel lønsomhed.

Betingelser for anvendelse af profitcenter:

- Overskud står mål med effektivitet
- Indflydelse på overskuddets påvirkningsmuligheder
- Overskuddet er styremål, der er ingen væsentlige ikke økonomiske mål
- Selvbestemmelse angående:
 - Priser
 - Aktivitetsomfang
 - Kapacitetsanvendelse og sammensætning
 - Opgaver
 - Kunder
 - Leverandører
 - Personale

Jeg mener DAN A/S er et profitcenter ud fra at 50 % af deres omsætning sker til eksterne kunder. De har sælger kun til eksterne i Danmark og de opkøber interessante producenter af chokolade i Danmark. Dette tyder på en meget stor selvbestemmelse også inden for anvendelsen af det genererede overskud. Dette bruges umildbart til opkøb af producenter og produkter i Danmark. Selvstændigheden, eller decentraliseringen som man kan kalde det, fra koncernen, virker som en god løsning indtil DAN A/S har fået opkøbt og indarbejdet de producenter som er interessant for koncernen i Danmark. Umildbart vil jeg anbefale at koncernen stod for opkøbene da det er koncernen som har overblik over koncernen og ved hvad der kan blive interessant at afsætte til søstervirksomhederne.

Hvis fabrikkerne i Danmark skulle være selvstændige ansvarscentre i Danmark ville de blive omkostningscentre som udelukkende leverede til salgsafdelingerne i koncernen. Disse centre ville ikke skabe et overskud men ville skulle køre med underskud eller lige balancere, afhængigt af den interne afregningspris. Jeg ville ikke foreslå en sådan opdeling. Fordelen kunne selvfølgelig være at den interne afregningspris ville være lettere at finde, da man nu kunne skille kapacitetsomkostningerne fra hinanden.

Opgave 2:

Interne afregningspriser er de priser profitcenter inden for koncernen afregner varer til. Priserne bruges til bedre at styre koncernens økonomi og til at vurdere de enkelte profitcentres lønsomhed. Prisfastsættelsen af interne afregningspriser sker som udgangspunkt på markedsvilkår, dette er et lovkrav i Danmark.

Interne afregningspriser kan fastsættes ud fra forskellige metoder så som:

- ABC
- Full cost
- Duek-rate
- Forhandlingspris

Koncernledelsen må i samarbejde med i internt handlende afdelinger/profitcentre fastlægge de interne afregningspriser. Koncernen DAN A/S er i ser ud til at køre med eksportprisen minus 10 %. Dette tyder på at DAN A/S ikke bare får dækket stykomkostningerne til produktionen, men har et overskud på samhandlen med koncernen.

De interne afregningspriser flytter avancen på produkterne mod den afdeling som sælger til koncernens kunder. Men problemet med intern afregning er at afhængigt af hvordan den interne pris opgøres efterlades der kapacitetsomkostninger i leddene som har handlet interne. DAN A/S som producent af chokolade har kapacitetsomkostninger til bygninger m.v. som måske ikke bliver dækket via den interne afregningspris. Interne afregningspriser kan skabe tab for koncernen hvis det afsluttende led i koncernen ikke får den rigtige pris for varen, men tror de tjener penge, fordi den interne afregningspris er for lav til at dække kapacitetsomkostningerne.

”Den rigtige pris” i forhold til budgetopgaven, lønsomheds-/inspirationsanalysen og koncernledelsen, er som jeg ser det, den pris som dækker de omkostninger, styk og kapacitet, som er medgået til produktion af det internt afregnede produkt. Ved at få dækket samtlige omkostninger ved produktionen af det internt afregnede produkt, finder man den reelle pris for produktet og kan dermed ”fjerne” det fra virksomhedens resultat m.v. så det ikke giver noget ”flimmer” ved analyse af virksomhedens andre aktiviteter.

Opgave 3:

Der er mange måder at opstille en inspirationsanalyse på og det kommer meget an på virksomheden, hvordan den skal opstilles. Det bør derfor overvejes nøje hvilken opdeling man vælger:

Med hensyn til DAN A/S er der følgende muligheder:

- Efter andel af omsætningen
- Efter andel af den afsatte mængde

Fordeling efter omsætningen vil få en del flere omkostninger over på gruppen for Danmark og tage dem fra gruppen for IC-salg. Dette vil give et bedre resultat for IC-salg og et dårligere for Danmark. Hvis man der imod fordelte efter afsat mængde ville Danmark med 20 % få en meget lille del af kapacitetsomkostningerne til trods for det store salg og IC-salg ville med sine 70 % af den afsatte mængde får rigtig mange kapacitetsomkostninger. En årsag til at Danmark har 40 % af salget men kun 20 % af den afsatte mængde er jo nok at DAN A/S giver annoncetilskud til de danske aftagere og derfor tager en højere pris. Søsterselskaberne og eksportkunderne afholder selv deres rekame/annonceudgifter.

Det mest rigtige finder jeg at være at fordele efter den afsatte mængde, dette vil jeg begrunde med at mange at IC-salg med 50 % af omsætningen og 70 % af den afsatte mængde er af en sådan størrelse at det trækker meget på DAN A/S's kapacitetsomkostninger.

Ved fordeling via omsætningen ville koncernen og DAN A/S ikke finde ud af om det ville være en god ide at kigge på IC-salget.

En ide ville måske være at få en mere detaljeret registrering af f. eks. Sælger timer vedr. de forskellige markeder, IC-salg, Danmark og eksport, til fordeling af omkostningerne. I det hele taget kræves der et stort registreringsmateriale for at få stillet inspirationsanalysen om på tilfredsstillende måde, til trods for at den kun er til inspiration.

Opgave 4:

Der er mange ulemper ved fordeling af faste omkostninger i lønsomhedsanalysen. De faste omkostninger er nogen der umildbart er der selv om en produktgruppe skulle udgå eller et marked skulle forsvinde.

Faste omkostninger så som administrationsafdeling eller supportafdeling er der jo selv om en produktgruppe eller et marked forsvinder. Fordelingen af sådanne omkostninger bliver aldrig rigtige da det er sjældent at sådanne aktiviteter kan relateres direkte til et produkt eller marked. De bliver derfor fordelt efter omsætning, afsat mængde eller måske noget helt tredje. Ofte har virksomhederne ikke den fornødne registrering til at fordele omkostningerne bar nogen lunde korrekt. Administrationsafdelingen kunne være registreret via forbrugt antal timer pr. marked eller andet.

Fordelene ved inddragelse af faste omkostninger i lønsomhedsanalysen er at med fordelingen af omkostningerne ud fra evt. omsætning eller antal enheder, giver virksomheden en ide om hvor meget produktgruppen bidrager med i det endelige resultat og hvor meget kapacitet den eventuelt optager.

Opgave 5:

Jeg mener at DAN A/S skal vælge budgetproceduren direkte budgettering.

Jeg har valgt denne budgetteringsform da det er en fremstillingsvirksomhed og da virksomheden er i slikbranchen. Da de er i slikbranchen skal der holdes meget styr på hvor meget der produceres og sælges da staten skal have sukkerafgift. Virksomheden har derfor styr på alle processerne og ved hvor meget der bliver produceret og hvem der køber hvad til hvilken pris.

Forudsætningerne for at anvende direkte budgettering er bl.a.:

- Salgsprognose pr. varenummer
- Standardvarer

Fordele:

- Planlægning af fysisk styring af indkøb, produktion og salg
- Mulig integrering af indkøb-, produktions- og salgsafdeling

Ulemper:

- Materiale og tidsforbrug skal kunne forudsiges
- Data vedr. produkter og produktions anlæg skal være opdateret

Budgetteringen kræver prognosedata så som:

- Salgsprognose
- Prisprognose, salg og indkøb
- Kapacitetstræksprognose

Først gennemregnes budgettet i en passiv fase hvor virksomhedens omkostningsdata fremskrives til prognosedata, samt fremskrivninger der skyldes forhold som er ude fra kommende.

Der næst gennemregnes budgettet i en aktiv fase hvor handlingsalternativer gennemregnes og de lønsomme indregnes i det passive budget.

Ved direkte budgettering tages hvert produkt for sig og der budgetteres styk og hvem der køber det. Oplysningerne om produktionspris, salgspris samt købere ligger i virksomheds økonomistyringssystem og budgettet skal kun rettes til vedr. prisændringer, mængder og kundesammensætningen.

Jeg har forstået det som om at virksomheden ønsker en regnskabsopstilling som kan bruges til analyse af virksomhedens resultat og tage højde for det store interne salg der foregår med den resterende del af koncernen.

Jeg har ikke nået at opstille den men vil foreslå en artsopdelt resultatopgørelse.